

2009

CAMPUS-MANAGEMENT-SYSTEME ERFOLGREICH EINFÜHREN

Lars Degenhardt

HIS Hochschul-Informationen-System

Harald Gilch

HIS Hochschul-Informationen-System

Birga Stender

HIS Hochschul-Informationen-System

Klaus Wannemacher

HIS Hochschul-Informationen-System

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2009>

Recommended Citation

Degenhardt, Lars; Gilch, Harald; Stender, Birga; and Wannemacher, Klaus, "CAMPUS-MANAGEMENT-SYSTEME ERFOLGREICH EINFÜHREN" (2009). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009*. 125.

<http://aisel.aisnet.org/wi2009/125>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

CAMPUS-MANAGEMENT-SYSTEME ERFOLGREICH EINFÜHREN

Lars Degenhardt, Harald Gilch, Birga Stender,
Klaus Wannemacher¹

Kurzfassung

Zur Bewältigung der tief greifenden Restrukturierungsprozesse, die im Zusammenhang mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses notwendig werden, greifen viele Hochschulen auf die Unterstützung leistungsfähiger Campus-Management-Systeme zurück. Dass IT-Implementierungen jedoch selbst einschneidende Veränderungsprozesse darstellen, wird häufig übersehen. Eine effiziente Nutzung neuer IT-Systeme durch die jeweiligen Zielgruppen ist mit der bloßen Bereitstellung geeigneter Softwaresysteme nicht automatisch gewährleistet. Der folgende Beitrag stellt auf die Hochschulen zugeschnittene Modellbausteine für ein erfolgreiches Change Management zusammen. Als zentrale Elemente werden unter anderem die frühzeitige und flexible Planung des Prozesses, eine Schwachstellenanalyse und eine durchgängige Steuerung des Veränderungsprozesses unter Einbezug aller Akteure diskutiert.

1. Reorganisation der Hochschul-IT im Zeichen des Bologna-Prozesses

Die Restrukturierung von Lehre und Studium, aber auch die Einführung von Globalhaushalten fordern auf der Leitungsebene innovative Steuerungsformen der Hochschule als Gesamtorganisation. Auf der operativen Ebene der Administration sind hingegen neue und hochschulweit vernetzte Arbeitsstrukturen gefragt, die eine leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologie benötigen. Angesichts erweiterter technischer Möglichkeiten und gleichzeitig stagnierender Hochschulressourcen werden anfallende Tätigkeiten in zunehmendem Maße IT-gestützt ausgeführt (vgl. Cloes, Meyer & Gilch 2005). Der akademische Bereich und die Studierenden werden dabei über webbasierte Selbstbedienungsfunktionen aktiv in die Prozesse einbezogen. Die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in die Arbeitsorganisation der Hochschule soll die zusätzlichen Anforderungen abfedern, die durch den Bologna-Prozess an alle Beteiligten herangetragen werden.

Dass die Einführung von IT selbst einen Veränderungsprozess darstellt, der wesentlich mehr als rein technische Maßnahmen umfasst, wird bei der Einführung von Campus-Management-Systemen häufig übersehen oder unterschätzt (vgl. Bauer, Bartels & Gilch 2006). Häufig wird von der Annahme ausgegangen, dass sich mit der Bereitstellung der IT deren effiziente Nutzung durch die jeweiligen Zielgruppen im Sinne eines Automatismus von selbst einstellt.

¹ HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Germany

Diese Erwartungshaltung wird häufig durch die Veränderungsprozesse konterkariert, die bei der wenig strukturierten Einführung neuer IT-Systeme an Hochschulen ablaufen. In der Praxis zeichnet sich ab, dass lineare und kausale Modelle als Erklärungen für Veränderungsprozesse nicht ausreichen. Vielmehr ist in Übereinstimmung mit systemischen Ansätzen davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse über Wechselwirkungen, gegenseitige Beeinflussungen sowie über Ergänzungsprozesse beschrieben werden können, die das Zusammenwirken verschiedener Elemente in einem System und zu seiner Systemumwelt verdeutlichen (vgl. Ellebracht, Lenz, Osterhold & Schäfer 2003). Hochschulen als organische Einheiten werden über Interessen, Beziehungen in der Organisation und Beziehungen zum beteiligten Umfeld charakterisiert. In der Beratungspraxis sollte eine Balance zwischen diesen Ebenen hergestellt werden, um die Organisationsfähigkeit der Teilsysteme und ihre interne und externe Vernetzung zu stärken, die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu verbessern sowie die Zusammenarbeit der Menschen in der Organisation anzuregen.

Ein IT-Implementierungen flankierendes Change Management ist erforderlich, um eine zielführende Vorgehensweise zu gewährleisten. So ist bei der Einführung von Campus-Management-Systemen grundsätzlich damit zu rechnen, dass diese Reorganisationsmaßnahme nicht flächendeckend begrüßt wird, sondern auf Widerstände, Verzögerungen und Verweigerung stößt. Wichtig ist, diese „Begleitumstände“ zu erkennen, auf sie einzugehen und mit intensiver Information und Kommunikation die gesamte Hochschule konstruktiv in die Reorganisation und Neu-Konzeption einzubinden. Vor dem Hintergrund umfangreicher Reorganisations- bzw. Change-Projekte im Kontext des Bologna-Prozesses, die von den Autorinnen und Autoren begleitet worden sind, wurde als idealisierter Ablauf der „Change Parcours“ entwickelt, der die maßgeblichen Phasen eines solchen Reorganisationsprojekts systematisch darstellt (vgl. Bauer & Gilch 2007). Das Instrument hilft den Hochschulen, Phasen des Wandels zu identifizieren, den Veränderungsprozess zu steuern und alle Akteure in den Prozess einzubeziehen.

Die in langjähriger Beratungspraxis gewonnenen Erkenntnisse werden in diesem Beitrag zu einem Modellentwurf verdichtet, der unter Berücksichtigung der unten dargestellten Elemente eine positive Aufnahme und effektive Nutzung des eingeführten Campus-Management-Systems bei der Mehrzahl der beteiligten Anwender/-innen an der Hochschule gewährleistet. In Abgrenzung von seit den 1980er Jahren im IT-Bereich verbreiteten Verfahren eines prozessorientierten Projektmanagements wie das Referenzmodell PRINCE2 (Projects in Controlled Environments), das in Großbritannien mittlerweile den Status eines *de facto*-Standards genießt (vgl. Hedeman, Fredriksz & van Heemst 2006), wird im Folgenden über die phasenweise Steuerung, Organisation und Dokumentation eines IT-Projekts hinaus der *soziale Prozess* bei der Einführung von Campus-Management-Systemen in den Vordergrund gerückt. Abseits der technischen Implikationen oder eines vorrangig produktbasierten Instrumentariums der IT-Projektsteuerung – wie im Falle des PRINCE2-Ansatzes – fokussiert das dargestellte Modell die mit der Einführung solcher Systeme verbundenen Reorganisationsprozesse innerhalb der administrativen Organisationseinheiten der Hochschulen.

2. Modellbausteine für ein erfolgreiches Change Management

Die erfolgreiche Einführung eines Campus-Management-Systems erfordert verschiedene Bausteine des Change Managements (siehe Abbildung 1). Neben planerischen Elementen wie z.B. dem Aufsetzen eines geeigneten Projektmanagements (2.1.1.-2.1.4) sind Bausteine der inhaltlich-fachlichen Gestaltung wie z.B. Prozessanalysen und -modellierungen (2.2.1.-2.2.3.) sowie Bausteine zur Gestaltung der begleitenden Kommunikations- und Kooperationsprozesse wie z.B. das Moderieren von Arbeitsgruppen (2.3.1.-2.3.3.) notwendig. Eine zielgerechte Ausgestaltung und Verknüpfung der aufgeführten zehn Bausteine ermöglicht es, das begleitende Change Management passgenau auf die jeweilige Einführung des Campus-Management-Systems abzustimmen.

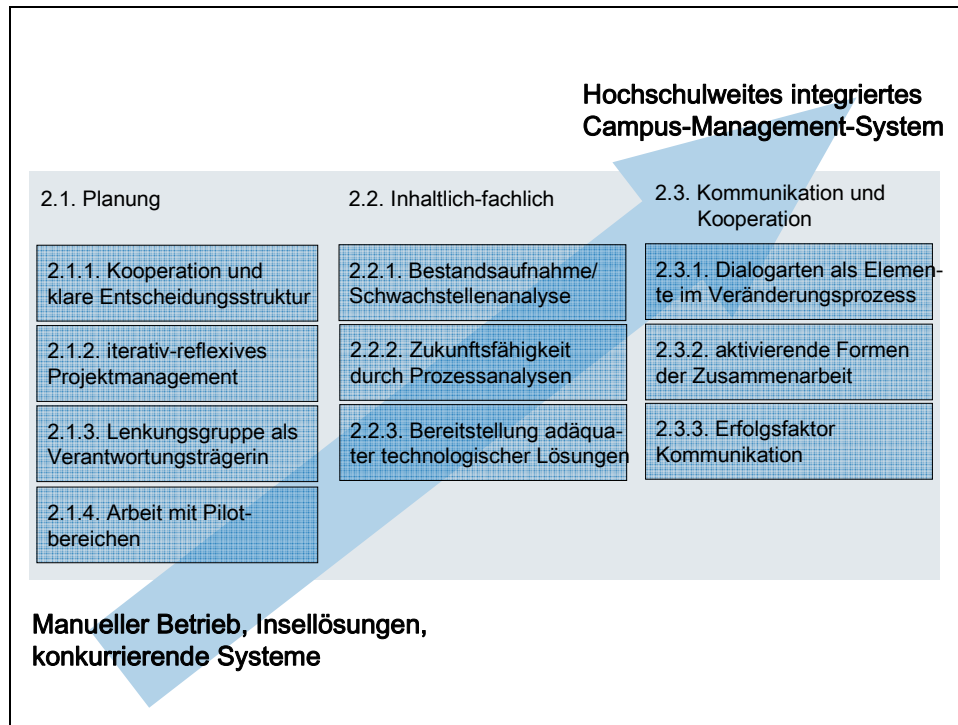


Abbildung 1: Bausteine für die erfolgreiche Einführung eines Campus-Management-Systems

Durch diese im Folgenden näher erläuterten Bausteine wird der Rahmen geschaffen, in den die zahlreichen einzelnen Aktivitäten, Abstimmungen und Aushandlungen bei der Einführung eines Campus-Management-Systems eingebettet sind. Durch diesen Rahmen werden Stabilität und Kontinuität im Wandel gesichert, nützliche Routinen aufgebaut sowie die Berechenbarkeit im Verhalten der Akteure erhöht. Das Projektmanagement, als unerlässliche Querschnittsfunktion koordiniert dabei alle Teilziele und Aktivitäten des Projektes und sorgt für eine angemessene Berücksichtigung der verschiedenen Bausteine im Einführungsprozess.

2.1. Bausteine der Planung

2.1.1. Kooperation und klare Entscheidungsstrukturen als Säulen der Projektplanung

Einerseits ist die Einführung von Campus-Management-Systemen im Hinblick auf Wünsche der Akteure nur begrenzt flexibel. Andererseits lassen sich IT-Systeme an der Hochschule nicht allein durch Vorgaben oder Richtlinien implementieren. Die erfolgreiche Einführung eines IT-Systems ist das Ergebnis eines *sozialen* Prozesses. Die Hochschule sollte ihren Mitgliedern deshalb Anstöße zur Beteiligung an der Einführung geben und gleichzeitig eine Planungsstruktur für eine überschaubare Anzahl aktiver Akteure etablieren. Alle Akteure in die Einführungsphase einbeziehen zu wollen, wäre jedoch eine Überforderung des Kommunikationssystems Hochschule. Ein erfolgreicher Planungsprozess setzt bei dieser Art der Projektrealisierung einen stabilen Kreis von entscheidungsrelevanten Beteiligten voraus, die über einen langen Zeitraum tätig sind (vgl. Selle 1999).

Angesichts der Komplexität des Planungsgegenstandes und des Zeitdrucks, unter dem die Planung steht, ist für den Planungsprozess eine Organisationsform erforderlich,

- die unter den beteiligten Akteuren ein hohes Maß an Verbindlichkeit herstellt,
- in der es klare Strukturen gibt,
- die Verantwortlichkeiten festlegt,
- die Verhandlungsspielräume zulässt,
- die den Informationsfluss sicherstellt,
- die einen kompetenten Diskurs über einzelne Umsetzungsschritte ermöglicht und
- die eine effiziente Arbeit sicherstellt.

Um dies zu verwirklichen, sind bei der Planung einerseits kooperative Elemente wie flache Hierarchien oder gleichberechtigte Kommunikation, andererseits aber auch stärker hierarchische Elemente wie die Begrenzung der einbezogenen Akteure und klare Entscheidungsstrukturen notwendig. Für die Einführung von Campus-Management-Systemen ist deshalb eine Verschränkung der Planungsansätze vorteilhaft. Der Akteursbezug sollte offen und die Kommunikationsform gleichberechtigt und dialogisch orientiert sein. Im bewussten Spannungsverhältnis dazu sollten ergänzend Elemente Verwendung finden, in denen stärkere Hierarchisierungen und klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten zum Tragen kommen. Erst eine solche Kombination kann ein zielorientiertes Handeln über den gesamten Projektverlauf gewährleisten und den Boden für einen dauerhaften Projekterfolg bereiten.

2.1.2. Iterativ-reflexives Projektmanagement

Seitens der Hochschule muss das interne Projektmanagement und die Projektkoordination sichergestellt werden. Insbesondere die Verknüpfung der verschiedenen Projektebenen, einerseits die technische und organisatorische Umsetzung in der Verwaltung als auch die Schaffung von Zufriedenheit bei den eigentlichen Zielgruppen im akademischen Bereich und in der Hochschulleitung, stellen besondere Herausforderungen dar (Zöllner 2003). Dazu müssen Kontakte zu bereits bestehenden, noch einzurichtenden und teilweise auch konkurrierenden Arbeitsgruppen, zur Hochschulleitung, zum akademischen Bereich und ggf. zu externen Beratern hergestellt und gepflegt werden. Das Projektmanagement koordiniert die Einzelaktivitäten, berichtet der Hochschulleitung und der Lenkungsgruppe, verfolgt und eskaliert offene Punkte bei Bedarf und sichert so den Erfolg der Einführung und flächendeckenden Nutzung des Campus-Management-Systems. Dabei wird deutlich, dass für das Projektmanagement innerhalb der Hochschulen Personen mit einem anspruchsvollen Kompetenzprofil gebraucht werden, das u.a. hohes kommunikatives Geschick mit einem Blick fürs Ganze und einer guten Portion Konsequenz und Hartnäckigkeit umfasst. Hinzu kommt, dass das Projektmanagement mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet sein muss, die teilweise quer zur bestehenden Verwaltungsstruktur liegen.

Neben Standardelementen des Projektmanagements wie Projektzeitplan, Roadmap, Meilensteinplanung und Controlling ist ein Vorgehen in „iterativ-reflexiven Schleifen“ mit ausreichender Flexibilität (Weigl 2006, S. 6) für den Projekterfolg unerlässlich, da hierdurch dem Sachverhalt Rechnung getragen wird, dass in der Regel zu Projektbeginn noch nicht sämtliche relevanten Informationen für eine verbindliche Festlegung vorhanden sind und folglich die Grenzen der Planbarkeit im Projektmanagement Berücksichtigung finden müssen. Auch Wimmer empfiehlt, für umfangreiche organisatorische Reorganisations- bzw. Transformationsprozesse „die Steuerung dieses Prozesses so anzulegen, dass sie mit der unvermeidlichen Eigendynamik, die mit solchen Maßnahmen in Organisationen losgetreten wird, rechnet und dass sie sich auf die prinzipielle Unkalkulierbarkeit solcher Prozesse einstellen kann. Dies bedeutet, dass weder das Ergebnis der Transformation noch der Weg dorthin exakt planbar sind“ (Wimmer 2004, S. 167).

Deshalb sind Elemente der offenen Planung und situativen Projektsteuerung notwendig (vgl. Böhle 2006). Hierzu zählt auch, dass Abweichungen vom Projektplan als etwas Übliches und Erwartbares angesehen werden, über die möglichst frühzeitig informiert und kommuniziert werden muss, um rechtzeitig alternative Handlungsoptionen sondieren zu können. Darüber hinaus führt der Ansatz eines Projektmanagements in iterativ-reflexiven Schleifen dazu, dass der eigentliche Nutzen des Projekts neben der Zeit- und Kostenorientierung nicht aus dem Blickfeld gerät.

2.1.3. Die Lenkungsgruppe als zentrale Verantwortungsträgerin

Eine Lenkungsgruppe bzw. ein Lenkungsausschuss hat die Aufgabe, alle wesentlichen Entscheidungen des Projektes zu treffen. Die Zusammensetzung der Lenkungsgruppe sollte alle für die Umsetzung des Projektes wichtigen Personen bzw. Personengruppen berücksichtigen. Die Lenkungsgruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen, entwickelt Leitlinien, bündelt Informationen, reflektiert Ergebnisse der Projektarbeit und wägt Handlungsalternativen gegeneinander ab. Auf dieser Grundlage werden verbindliche Entscheidungen für die konkrete Realisierung des Projekts getroffen.

In einem von den Autorinnen und Autoren an einer bundesdeutschen Hochschule durchgeführten Projekt zur Einführung eines Campus-Management-Systems waren beispielsweise Kanzler, Prorektor für Studium und Lehre, der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, der Leiter des Prüfungsamtes, der Leiter des Dezernats für die DV-Verwaltung sowie die Dekane der Fachbereiche Mitglieder der Lenkungsgruppe. Diese Zusammensetzung aus Mitgliedern der Hochschulleitung, Dezernatsleitung, Verwaltung und dem akademischen Bereich hat sich als äußerst sinnvoll und produktiv erwiesen, da hierdurch den Veränderungen in der Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses in optimaler Weise Rechnung getragen werden kann. Im Prüfungswesen sind z.B. neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Verwaltungsmitarbeiter/-innen und den akademischen Bereich entstanden, die einen gestiegenen kommunikativen Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren zur Folge haben, z.B. bei der Administration von Modulen, Prüfungen und Lehrveranstaltungen. Diese neuen Aufgaben – und die daraus resultierenden Konfliktlinien – können auf diese Weise einer gemeinsamen Diskussion und einer für alle Beteiligten akzeptablen Lösung zugeführt werden.

2.1.4. Arbeiten mit Pilotbereichen

Als außerordentlich nützlich hat sich darüber hinaus die Nutzung von Pilotbereichen, z.B. einzelnen Fakultäten oder Studiengängen, erwiesen, mit denen alle wesentlichen Fragen des Projektes zunächst in einem abgegrenzten Rahmen bearbeitet werden können. In den Pilotbereichen wird wesentliche Basisarbeit für die weitere Umsetzung des Projektes geleistet, es werden die aus Anwendersicht maßgeblichen Projektlinien festgelegt sowie mit der Erörterung von Handlungsalternativen Grundlagen für weitere Entscheidungen geschaffen. Die Arbeit mit Pilotbereichen setzt jedoch Planungsstrukturen voraus, die Dialog, Mitwirkung und Kooperation ermöglichen.

Im Rahmen eines anderen Projektes zur Einführung eines Campus-Management-Systems wurden beispielsweise fünf Pilotstudiengänge aus verschiedenen Fachbereichen ausgewählt. Jeder Studiengang wurde durch eine Professorin bzw. einen Professor sowie durch Mitarbeiter/-innen der Prüfungsverwaltung vertreten. Im Rahmen von mehreren Workshops wurden mit diesen Pilotstudiengängen einheitliche Beschreibungsstandards für Modulhandbücher vor dem Hintergrund der Anforderungen der Akkreditierungsagenturen erarbeitet, die Abbildung von Prüfungsordnungen überprüft sowie eine Testumgebung aufgebaut, mit der die gesamte Modul-, Prüfungs- und Lehrveranstaltungsverwaltung getestet und entsprechend den Anforderungen der Hochschule modifiziert werden

konnte. Vor dem Hintergrund der Einführung von Selbstbedienungsfunktionen wurden zukunftsbezogene Prozessanalysen für die Administration von Modulen, Prüfungen und Lehrveranstaltungen durchgeführt sowie Konzepte zum Anmelde- und Belegverfahren von Lehrveranstaltungen und Prüfungen erarbeitet. Zudem wurde ein Rollenkonzept entwickelt, das eine verbindliche Zuordnung von Aufgaben zu den Akteuren der Hochschule ermöglicht. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops wurden festgehalten und als Arbeits- und Marketinginstrumente hochschulweit genutzt.

Insbesondere wurde durch die Arbeit mit Pilotstudiengängen der Nutzen der Einführung von Campus-Management-Systemen für die Hochschule von den Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern frühzeitig erkannt und erlebt. Durch die Möglichkeit zur Mitgestaltung des Implementierungsprojekts fand eine inhaltliche und kooperative Öffnung des Anwenderkontexts statt. Die Mitglieder der Pilotstudiengänge wurden zu gestaltenden Akteuren, machten sich die Projektaufgabe zu Eigen und entwickelten eine hohe Akzeptanz gegenüber dem Gesamtprojekt. Darüber hinaus wirkten die Mitglieder der Pilotstudiengänge als Multiplikatoren in die Hochschule hinein (vgl. hierzu auch Kraus, Becker-Kolle & Fischer 2006).

2.2. Inhaltlich-fachliche Bausteine

2.2.1. Bestandsaufnahme und Schwachstellenanalyse

Abgesehen von den grundsätzlichen Aspekten, die zur Einführung eines Campus-Management-Systems führen, sind es häufig ganz konkrete Bedürfnisse und Wünsche des akademischen Bereichs und der Studierenden, die von der bisherigen Administration, sei sie IT-gestützt oder auch nicht, in nicht ausreichendem Maße erfüllt werden. Steigende Unzufriedenheit mit der Ist-Situation lässt an den Hochschulen ein Klima entstehen, das nach Wandel ruft. In dieser Situation wird eine umfassende IT-Unterstützung häufig als Allheilmittel betrachtet, alles zukünftig schneller, besser und mit weniger Aufwand zu verwalten. Die Technik stehe bereit, so entsprechende Versprechungen der Campus-Management-System-Anbieter. Sie müsste nur implementiert und in Gang gesetzt werden. In dieser Situation ist es unerlässlich, die aktuelle Situation gründlich im Rahmen einer Bestandsaufnahme und Schwachstellenanalyse zu beleuchten. Diese bildet die Basis dafür, die Einführung eines Campus-Management-Systems an den Anforderungen der späteren Nutzergruppen auszurichten und die Projektplanung und das Change Management entsprechend auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Hochschule abzustimmen.

Bewährt hat sich dabei das Verfahren, die verschiedenen Akteure und Anspruchsgruppen an der Hochschule nach den für sie wichtigsten Schwachstellen, Verbesserungspotenzialen und Bedarfen zu befragen. Sinnvollerweise wird hierzu eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die möglichst heterogen mit Vertretern verschiedener Bereiche (Fachabteilung, IT-Management, akademischer Bereich, Studierende) besetzt ist, um nicht in den Verdacht einer einseitigen Betrachtungsweise zu geraten.

Die von den Betroffenen identifizierten und benannten Schwachstellen werden anschließend sowohl hinsichtlich ihrer Priorität als auch bezogen auf ihre mögliche Ursache hin kategorisiert. Diese Kategorien sollten nicht zu fein unterteilt werden. Eine grobe Klassifizierung in drei Kategorien (obere, mittlere und niedrige Priorität) reicht völlig aus. Im zweiten Schritt werden die Schwachstellen bezogen auf technische, organisatorische und inhaltliche Mängel eingestuft. Diese Einstufung bedarf eines fundierten Hintergrundwissens, da häufig nicht auf den ersten Blick zu erkennen ist, dass z.B. eine unpassende Eingabemaske für Modulbestandteile nicht unbedingt auf einen technischen Mangel zurückzuführen ist, sondern möglicherweise auf einer unklaren Regelung von Rollen und Rechten beruht und damit organisatorisch zu lösen ist. Genauso sind die einzugebenden

Modulinhalte zunächst auf der fachlichen und inhaltlichen Ebene zu klären, bevor die Technik entsprechend konfiguriert werden kann.

2.2.2. Zukunftsfähigkeit durch Prozessanalysen

Bei der Einführung von Campus-Management-Systemen sollte ein zukunftsweisendes Prozessdesign der Arbeitsprozesse vorgenommen werden, das von den in Bestandsaufnahme und Schwachstellenanalyse gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Abschnitt 2.5.) ausgeht, um eine Optimierung der Prozessabläufe vor dem Hintergrund des größtmöglichen Nutzens für die Hochschule zu erlangen. Die Einführung internetgestützter Selbstbedienungsfunktionen führt z.B. zu grundlegenden Veränderungen der Aufgaben der einzelnen Akteure und damit zu einer grundlegenden Neuorganisation des Prüfungswesens – unter Berücksichtigung der technischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten. Zusammen mit akademischem und administrativem Bereich müssen die Prozessabläufe so konzipiert werden, dass die Hochschule künftigen Anforderungen wirksam begegnen kann. Ein von den Beteiligten losgelöstes Prozessdesign birgt das handfeste Risiko des Scheiterns in späteren Umsetzungsphasen. Die gemeinsam mit den Akteuren gestalteten Abläufe und Prozesse bilden außerdem die Grundlage für die technische Umsetzung und Konfiguration des Campus-Management-Systems.

Die Einführung von Campus-Management-Systemen im Sinne des skizzierten Ansatzes umfasst z.B. Prozessanalysen und das Redesign von Prozessen zur Durchführung von Prüfungen oder der Neuanlage und Veränderung von Modulen. Insbesondere die Modulverwaltung stellt die Hochschulen vor erhebliche Anforderungen und Probleme: Wann und wie können Module geändert werden, welche Modultypen und welche Modulinhalte sind überhaupt variabel, welche Abstimmungsvorgänge sollen erfolgen, wenn Module gleichzeitig von mehreren Studiengängen verwendet werden usw. Bleiben diese Sachverhalte ungeklärt, stellen sich in der Praxis häufig Abstimmungsprobleme, Konflikte und unzufriedene Nutzer ein.

2.2.3. Bereitstellung adäquater technologischer Lösungen

Auch wenn sich der vorliegende Beitrag vorrangig mit der Einführungsbegleitung von Campus-Management-Systemen befasst, muss doch auch darauf hingewiesen werden, dass die Bereitstellung adäquater technologischer Lösungen eine Grundvoraussetzung für den Erfolg darstellt. Die mit den Akteuren in den verschiedenen Bausteinen ausgehandelten, vereinbarten und moderierten Lösungsansätze müssen möglichst zeitnah auch in IT umgesetzt werden. Dabei kann und muss „experimentiert“ bzw. modelliert werden, da bei entsprechender Projektführung allen Beteiligten die innovative und hochschulspezifische Herangehensweise klar ist und die frühzeitige Beteiligung dann auch als positiv empfunden wird. Überdies wird vielen IT-fernen Anwendern erst in der praktischen Anwendung deutlich, welche Implikationen ihre fachlichen Vorstellungen auf die technischen Prozesse, Abläufe und die Administration haben. Der IT kommt also nicht nur die Aufgabe zu, zeitnah und zuverlässig Lösungsvorschläge anzubieten, sondern diese auch so zu gestalten, dass späteren Veränderungen möglichst flexibel gefolgt werden kann.

2.3. Bausteine der Kommunikation und Kooperation

2.3.1. Dialogarten als Elemente des Veränderungsprozesses

Die Gestaltung des Change-Prozesses ist auf den Dialog, auf die Erörterung von Sachverhalten, Problemzusammenhängen und Lösungsvorschlägen angewiesen. Das Etablieren unterschiedlicher Dialogarten im Projektverlauf ist deshalb von großer Bedeutung, da durch sie die Voraussetzungen

für eine kompetente Auseinandersetzung und verantwortliche Entscheidungen geschaffen werden. Für die Einführung von Campus-Management-Systemen haben sich folgende Dialogarten als besonders nützlich erwiesen (die Idee der Gestaltung von Diskursen ist der Risikokommunikation entlehnt, vgl. WBGU 1999):

- Im *kognitiven Dialog* geht es um die Klärung von Sachverhalten. Leitfrage für diese Dialogart ist, ob die Behauptung eines Sachverhaltes tatsächlich mit der Realität übereinstimmt. Diese Art der Dialoggestaltung dient in erster Linie der „Wahrheitsfindung“ und damit der Vertrauensbildung. Können Sachverhalte nicht eindeutig geklärt werden, werden durch diese Dialogform die Argumente für die eine oder andere Position transparent und können mit ihren Stärken und Schwächen ausgelotet und bewertet werden.
- Der *reflexive Dialog* befasst sich mit Wissensbeständen, Präferenzen und Werten sowie normativen Beurteilungen von Problemkonstellationen. Er ermöglicht das Nachvollziehen von Wissensbeständen, etwa im Hinblick auf technische Details. Zugleich werden in dieser Dialogart Wertvorstellungen für die Beurteilung verschiedener Optionen der Projektumsetzung transparent. Im reflexiven Dialog können Verbesserungs- und Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Der reflexive Dialog dient in erster Linie als Vorstufe für Entscheidungsfindungen sowie der antizipativen Konfliktvermeidung.
- Da kognitive und reflexive Dialoge nicht um ihrer selbst willen geführt werden, sondern zu konkreten Entscheidungen führen sollen, werden im *Gestaltungsdialog* Handlungsoptionen sowie die Lösung konkreter Probleme und Konflikte bewertet. Hier werden die in den anderen Dialogen erarbeiteten Optionen einer Entscheidung für die weitere Arbeit zugeführt.

2.3.2. Nutzung aktivierender Formen der Zusammenarbeit

Veränderungsprozesse müssen geformt und über einen längeren Zeitraum stabil und lebendig gehalten werden. Die Verantwortung für eine erfolgreiche Projektgestaltung tragen alle am Planungsprozess beteiligten Personen. Dieser Prozess wird an unterschiedlichen Hochschulen durch den Einsatz von Moderationsverfahren unterstützt, die ein zielgerichtetes Vorgehen, ein methodisches, kreatives Arbeiten in Gruppen sowie eine „sachliche und hierarchiefreie Zusammenfassung unterschiedlicher Wissensformen ermöglichen“ (Selle 1999). Die Moderationsmethoden werden im Planungsprozess bedarfsgerecht eingesetzt. Dies bedeutet, dass Methoden nicht um ihrer selbst willen genutzt werden, sondern dass aktivierende Arbeitsweisen gewählt werden sollten. Die Workshop-Moderation für IT-Projekte lebt von situationsgebundenen und flexibel angepassten Moderationsformen. Das Methodenarsenal kann dabei so unterschiedliche Techniken wie Metaplan, Zukunfts- und Planungswerkstätten, Konfliktmoderation, Methoden aus der themenzentrierten Interaktion oder der Gestaltpädagogik umfassen.

Bei der Moderation von Veranstaltungen in Hochschulen ist darauf zu achten, dass Arbeitsmethoden eingesetzt werden, die Diskussionsbarrieren abbauen und ein partnerschaftliches Verhältnis schaffen, indem komplizierte Sachverhalte erläutert werden, die Teilnehmerbeiträge gleichgewichtig behandelt und Konfliktsituationen durch vermittelndes Eingreifen gelöst werden. Über unterschiedliche Formen der Visualisierung werden klare Strukturen geschaffen sowie zentrale Gedanken festgehalten. Der auf diese Weise geschaffene Gesamtüberblick ist für die Einbindung aller förderlich und trägt zu „objektiveren“ Entscheidungen bei.

2.3.3. Erfolgsfaktor Kommunikation

Der Erfolg von Veränderungsprozessen ist, wie bereits beschrieben, zu einem guten Teil davon abhängig, inwieweit alle Beteiligten und Betroffenen ausreichend darüber informiert sind und sich

auch ausreichend informiert *fühlen*, ihnen Vorteile und Nutzen der Veränderungen klar sind und sie eigene Ideen und Vorstellungen einbringen können. Deshalb ist die bewusste Gestaltung von Information und Kommunikation, auch im Sinne emotionaler Botschaften, unverzichtbarer Bestandteil bei der Einführung eines Campus-Management-Systems – und zwar von Beginn an und auch in den Situationen, in denen noch nicht alle Einzelheiten 100%ig geklärt sind. Ein gutes Kommunikationsmanagement ermöglicht die aktive Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Projekt(-team) und seinen relevanten Umwelten. Kritische Signale aus der Hochschule können frühzeitig aufgespürt werden und in den weiteren Prozess produktiv einfließen (vgl. Stender, Jablonski, Brune & Möhle 2007).

Das Kommunikationsmanagement kann eine Reihe von Teilbereichen mit unterschiedlichen Funktionen umfassen:

- die Informationsbereitstellung und Serviceleistungen für Projektbeteiligte und Interessierte,
- das Herstellen von Transparenz über Ziele, getroffene Entscheidungen, Ergebnisse etc.,
- Rückkoppelungsschleifen ins Projekt (als „Frühwarnsystem“) und die Gestaltung von Beteiligung und Feedbackprozessen,
- Projektmarketing und hochschulinterne und -externe Öffentlichkeitsarbeit,
- das Erleichtern der internen Projektkommunikation sowie
- das Sicherstellen der laufenden Projektdokumentation.

Welche Prioritäten jeweils gesetzt werden, hängt von der Zielstellung, der Prozessphase und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Bewährt hat sich ein zielgruppenorientiertes Vorgehen, in dem zunächst festgelegt wird, welche Zielgruppen (Studierende, Lehrende, Mitarbeiter/-innen der Verwaltung, die zukünftige „Power-User“ des Systems darstellen, etc.) mit welcher Priorität betrachtet werden sollen. Für diese werden Informations- und Kommunikationsbedarfe und -erwartungen analysiert und darauf aufbauend maßgeschneiderte Strategien entwickelt, die die jeweiligen Charakteristika der Zielgruppe z.B. in Bezug auf Mediennutzung, Erreichbarkeit und Technikaffinität berücksichtigen. Diese Strategien werden in einem Kommunikationskonzept mit konkreten Maßnahmen hinterlegt, wer wann auf welche Weise durch wen worüber informiert oder eingebunden werden soll (vgl. Zowislo & Schwab 2003). Auch für das Kommunikationsmanagement gilt das in Abschnitt 2.2. Gesagte, dass Maßnahmen in iterativ-reflexiven Schleifen an aktuelle Gegebenheiten im Prozess angepasst werden müssen.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Einführung von Campus-Management-Systemen an Hochschulen ist ein anspruchsvolles Unterfangen, da die Reichweite des Systems in den akademischen Bereich und die Verwaltung hinein groß ist und auf der anderen Seite die Ziele und Interessen der verschiedenen Akteure innerhalb der Hochschulen sehr heterogen sind. Der vorliegende Beitrag gibt deshalb anhand von 10 Modellbausteinen eine Orientierungshilfe, welche Faktoren zum Erfolg eines solchen Einführungsprozesses beitragen. Dabei ist zu betonen, dass über die Begründung der einzelnen Elemente hinaus erst ihre Verknüpfung zu einem aufeinander abgestimmten und passgenauen Einführungskonzept für die konkrete Hochschule die möglichen Vorteile und Wirkungen von Campus-Management-Systemen optimal zur Geltung bringt, wie sich in den Beratungsprojekten der Autorinnen und Autoren immer wieder herauskristallisiert. Natürlich rücken, abhängig von der spezifischen Situation, einzelne Elemente mehr oder weniger in den Vordergrund. Es bleibt Aufgabe des professionellen Projekt-

managements, alle diese Aspekte im Blick zu behalten und je nach aktueller Projektsituation die Schwerpunkte immer wieder auszuloten.

4. Literatur

[1] BAUER, Y., BARTELS, C. & GILCH, H., Reorganisation der Studierenden- und Prüfungsverwaltung, in: Bachelor- und Masterstudiengänge. Materialien zur Organisation und Ressourcenplanung, Hannover: HIS Forum Hochschule 1/2006.

[2] BAUER, Y. & GILCH, H., Der Change Parcours – Eine Methode der Organisationsentwicklung in Hochschulen, in: P. Altvater, Y. Bauer, H. Gilch (Hrsg.), Organisationsentwicklung in Hochschulen (S. 25-43), Hannover: HIS Forum Hochschule 14/2007.

[3] BÖHLE, F., Mit erfahrungsgelitetem Handeln zu mehr Agilität im Projektmanagement, in: B. Oesterreich (Hrsg.), Agiles Projektmanagement, Beiträge zur Konferenz „interPM“ (S. 1-11), Heidelberg 2006.

[4] CLOES, H., MEYER, S. & GILCH, H., Modularisierung – Herausforderung für Hochschulverwaltung und Prüfungsorganisation, in: M. Leszczensky & A. Wolter (Hrsg.), Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung (S. 35-38). Hannover: HIS Kurzinformation A6/2005.

[5] ELLEBRACHT, H., LENZ, G., OSTERHOLD, G. & SCHÄFER, H., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, Gabler, Wiesbaden 2003.

[6] HEDEMAN, B., FREDRIKSZ, H. & VAN HEEMST, G.V., Projektmanagement auf der Grundlage von PRINCE2, Zaltbommel 2006.

[7] KRAUS, G., BECKER-KOLLE & C., FISCHER, T., Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, Cornelsen, Berlin 2006.

[8] LEWIN, K., Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, Bd. 1 (1) (S. 1 – 41) (1947).

[9] SCHMIDT-TANGER, M., Veränderungen in Organisationen, in: NLP aktuell, Bd. 5 (1994).

[10] SELLE, K., Kommunikation, Beteiligung und Kooperation im Rahmen der Lokalen Agenda 21, in: C. Rösler (Hrsg.): Lokale Agenda 21 auf Erfolgskurs, Berlin 1999.

[11] STENDER, B., JABLONSKI, M., BRUNE, H. & MÖHLE, V., Campus Management von der Hochschule aus gedacht, in: Wissenschaftsmanagement (S. 19-26), H. 6 (2007).

[12] WEIGL, M., „IT & Change: Geschichte vom Wandel, der nicht auf Mausclick funktioniert“ – oder: „IT changes?!“: „change IT!“, (S. 1-10) (2006), verfügbar unter <http://www.mwcc.eu/home.html> (aufgerufen am 18.7.2008).

[13] WIMMER, R., Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: R. Wimmer, Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis (S. 155-189), Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2004.

[14] WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG GLOBALE UMWELTVERÄNDERUNGEN, Welt im Wandel: Strategien zur Bewältigung globaler Umweltrisiken, Berlin 1999.

[15] ZÖLLNER, U., Praxisbuch Projektmanagement. Galileo Press, Bonn 2003.

[16] ZOWISLO, N., SCHWAB, H., Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Gabler, Wiesbaden 2003.